

ELISANDRO HENRIQUE LEONARDI

**UM ESTUDO PARA CRIAR MODELO DE CONTABILIDADE
GERENCIAL PARA EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS
PORTUÁRIOS, A EXPORTADORES DE GRANEIS PELO PORTO DE
PARANAGUÁ**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Blênio César Severo Peixe

**CURITIBA
2003**

PENSAMENTO

"Vamos fazer acordar os artistas adormecidos em nossos alunos, trabalhar a sensibilidade, a criatividade, a estética, e o belo, e é provável que iremos descobrir muitos Portinari, Tarsilas, Michelângelos, Dalis e tantas outras expressões do mundo da arte, no tempo atual".

Resgatando a alegria e o exercício de promoção do saber histórico acumulado no imaginário coletivo"

Waldisia Rodrigues de Lima

MENSAGEM

Eu sei que a gente se acostuma. Mas não devia. A gente se acostuma a morar em apartamentos de fundos e a não ter outra vista que não as janelas ao redor. E porque não tem vista, logo se acostuma a não abrir de todo as cortinas. E porque não olha pra fora, logo se acostuma a aceder cedo a luz. E à medida que se acostuma, esquece o sol, esquece o ar, esquece a amplidão. A gente se acostuma a acordar de manhã sobressaltado porque está na hora. A tomar café correndo porque está atrasado. A ler o jornal no ônibus porque não pode perder o tempo da viagem. A cochilar no ônibus porque está cansado. A deitar cedo e dormir pesado sem ter vivido o dia. A gente se acostuma a esperar o dia inteiro e ouvir no telefone. Hoje não posso ir. A sorrir para as pessoas sem receber um sorriso de volta. A ser ignorado quando precisava tanto ser visto. A gente se acostuma a pagar por tudo o que deseja e o de que necessita. E a lutar para ganhar dinheiro com que pagar. E a pagar mais do que as coisas valem. E, a saber, que cada vez pagará mais. E a procurar mais trabalho, para ganhar mais dinheiro, para ter com que pagar nas filas em que se cobra. A gente se acostuma à poluição. Às salas fechadas de ar condicionado e cheiro de cigarro. À luz artificial de ligeiro tremor. Ao choque que os olhos levam na luz natural. Às bactérias da água potável. A gente se acostuma a coisas demais, para não sofrer. Em doses pequenas, tentando não perceber, vai afastando uma dor aqui, um ressentimento ali, uma revolta acolá. Se o trabalho está duro a gente se consola pensando no fim de semana. E se no fim de semana não há muito o que fazer a gente vai dormir cedo e ainda fica satisfeito porque tem sempre sono atrasado. A gente se acostuma para não se ralar na aspereza. Se acostuma para evitar feridas, sangramentos, para poupar o peito. A gente se acostuma para poupar a vida. Que aos poucos se gasta, e que, gasta de tanto acostumar, que se perde de si mesmo. **(Clarice Lispector)**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter permitido vencer mais, um desafio em minha vida e que continue a me conduzir no caminho do bem.

Aos diretores da Sulmare Serviços Marítimos, que com sabedoria e firmeza orientaram para realização desta pesquisa.

Aos familiares em especial minha esposa, que me incentivaram e apoiaram sempre.

Aos professores do curso, pelo conhecimento repassado.

Aos colegas pela amizade e companheirismo.

DEDICATÓRIAS

A minha esposa, que sempre me apoiou e incentivou na realização deste curso.

A meus amigos e companheiros, que sempre estiveram ao meu lado, incentivando e apoiando durante a realização de mais uma etapa da minha vida.

A minha família que mesmo distante sempre me apoiou nas minhas realizações.

LISTAS DE FIGURAS

FIGURA 01 Funções da Informação Gerencia Contábil.....	9
FIGURA 02Reclassificação do Balanço Patrimonial.....	6
FIGURA 03 Comportamento da NCQ ao Longo do Tempo.....	24
FIIGURA 04 Cenários Ameaças e Oportunidades	37
FIGURA 05 Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	38
FIGURA 06 Modelo Burocrático Pontos Fortes e Fracos.....	38
FIGURA 07 Modelo Político Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	39
FIGURA 08 Maturidade Pontos Fortes e Pontos Fracosl.....	39
FIGURA 09 Análise Ambiental Interna.....	40
FIGURA 10 Balanço Patrimonial.....	43
FIGURA 11 Demonstração de Resultados do Exercício.....	44
FIGURA 12 Análise vertical e Horizontal do Ativo.....	46
FIGURA 13 Análise Vertical e Horizontal do Passivo.....	46
FIGURA 14 Análise Vertical e Horizontal da DRE	47
FIGURA 15 Índices de Liquides	49
FIGURA 16 Índice de Liquidez Corrente	50
FIGURA 17 Índice de Liquidez Seca	51
FIGURA 18 Índice de Liquidez Geral	52
FIGURA 19 Índice de Liquidez Imediata	53
FIGURA 20 Cálculo da CCL 2001	55
FIGURA 21 DOAR 2001.....	56

FIGURA 22 CCL 200256

FIGURA 23 DOAR 200257

FIGURA 24 Fluxo de Caixa 2000.....60

FIGURA 25 Fluxo de Caixa 2001.....61

FIGURA 26 Fluxo de Caixa 200262

FIGURA 27 Cálculo do Valor Adicionado 2000 2001 e 200264

FIGURA 28 Cálculo da Margem de Contribuição65

FIGURA 29 Cálculo da Margem de Contribuição por Tonelada66

FIGURA 30 Cálculo do Ponto de Equilíbrio por Tonelada66

FIGURA 31 Cálculo do Ind. De Margem de Contribuição67

FIGURA 32 Cálculo do Ponto de Equilíbrio em Reais68

FIGURA 33 Orçamento para 200369

RESUMO

LEONARDI, H. Elisandro. UM ESTUDO PARA CRIAR MODELO DE CONTABILIDADE GERENCIAL PARA EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS PORTUÁRIOS, A EXPORTADORES DE GRANEIS PELO PORTO DE PARANAGUÁ. A contabilidade gerencial é constituída de relatórios informativos que mostra aos diretores da empresa sua real situação financeira, de forma clara e a tempo de ajuda-los na tomada de decisões. A contabilidade gerencial é um instrumento indispensável para as empresas que querem se manter competitivas, no mercado que cada vez esta mais concorrido. Essa busca constante de se saber os resultados obtidos pelas empresas, faz com que, cada vez mais empresas busquem esta ferramenta, que o contador tem, mas que muitas vezes não é usada. Este trabalho mostra algumas das ferramentas que o contador gerencial pode usar para ajudar o administrador a tomar as decisões com base em informações sólidas e consisas. Estão presentes neste trabalho o principal desafio das empresas, que é a Necessidade de se obter Capital de Giro, para as empresas que tem uma atividade em que a um grande período de baixa nos serviços, além, de cálculo de indicadores econômicos e financeiros, análises verticais e horizontais, cálculo do ponto de equilíbrio, fluxo de caixa, Demonstração do valor adicionado. Se aplicarmos o resultado obtido com este trabalho na prática podemos ajudar aos administradores a conduzir as empresas prestadoras de serviços portuários de forma que se tornem mais competitivas, e posam buscar uma posição de destaque no mercado, que está, sendo predominado por algumas multinacionais.

Palavras Chaves: Contabilidade gerencial, Empresas prestadoras de serviços portuários, Sistemas contábil, Funções e Informações gerenciais,

E. Mail: ctb.finan@sulmare.com.br

ÍNDICE

PENSAMENTO	II
MENSAGEM	III
AGRADECIMENTOS.....	IV
DEDICATÓRIAS	V
LISTAS E FIGURAS	VI
RESUMO	VIII
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1. CONTABILIDADE GERENCIAL	3
2.1.1. Meios e Fins de Um Sistema contábil.....	5
2.1.2. Características de Uma Contabilidade Gerencial.....	7
2.1.3 Como a Informação Gerencial Contábil Ajuda os Administradores?.....	8
2.1.4. Funções Da contabilidade Gerencial	9
2.1.5. Funções da Informação Gerencial Contábil.....	9
2.2. NECESSIDADE DO CAPITAL DE GIRO	10
2.2.1. Administração Da Necessidade De Capital de Giro	23
3. METODOLOGIA.....	26
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
4.1. HISTÓRICO DA EMPRESA	28
4.1.2. Principais Serviços Realizados Pela Empresa.....	28
a) Recebimento de Produtos	28

b) Armazenagem	29
c) Despachos	29
d) Siscomex	29
4.1.2 Documentos Eletrônicos	30
a) Registros de Exportação	30
b) Registros de Vendas	30
c) Registro de Créditos	31
d) Despacho Aduaneiro	31
e) Comprovante de Exportação	31
f) Documentos Comerciais	31
g) Fatura Comercial	32
h) Conhecimento de Embarque (BL)	32
i) Certificado de Origem e Sanitário	33
4.1.3. ESTOQUE	33
a) Terminal do Corredor de Exportação	33
b) Pátio de Triagem	34
4.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	35
4.2.1. Produtos e Serviços Principais	35
4.2.2. Mercados Principais	35
4.2.3. Número de Funcionários	35
4.2.4. Histórico	35
4.2.5. Objetivos	36
4.2.6. Missão	36

4.2.7. Visão	36
4.2.8. Cenários	37
4.2.9. Centralizar	38
4.3 . ANÁLISE ESTRUTURAL DA ORGANIZAÇÃO	38
4.3.1. Modelo Burocrático	38
4.3.2. Modelo Político	39
4.3.3. Maturidade	39
4.3.4. Análise Ambiental Interna	40
4.4. ANÁLISE	42
4.4.1. Balanço Patrimonial	43
4.4.2. Demonstração de Resultado do Exercício.....	44
4.4.3. Análise Vertical e Horizontal	46
4.4.4. Métodos de Análise Vertical e Horizontal	48
4.4.5. Análise Dos Índices de Liquidez	49
4.4.6. Liquidez Corrente	50
4.4.7. Liquidez Seca	50
4.4.8. Liquidez Geral	51
4.4.9. Liquidez Imediata	52
4.5. DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DOS RECURSOS	54
4.5.1 Origens	54
4.5.2. Aplicações	55
4.5.3. Redução do Passivo Exigível a Longo Prazo	55
4.6. DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	58

4.7. DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO	63
4.8. PONTO DE EQUILIBRIO	65
4.9. ORÇAMENTO	69
5. CONCLUSÃO	71
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
7. ANEXOS	76
Anexo - I -Planejamento Estratégico.....	77

INTRODUÇÃO

As empresas prestadoras de serviços portuários têm desempenhado um papel importante na economia de Paranaguá. Nascedouro de grandes empresas, laboratório de empresários e executivos, geradoras de empregos e oportunidades, realização de sonhos.

Sendo a economia globalizada uma realidade incontestável dos nossos dias, as empresas prestadoras de serviços têm que perseguir constantemente, em nome da sobrevivência, melhores índices de eficiência e competitividade.

Quanto ao público alvo, este estudo destina-se tanto a empresários, enquanto agentes de transformação da prática empresarial predominante, quanto a contabilistas, economistas, administradores, enfim, a todos aqueles que repensam novas e melhores formas de eficiência e competitividade empresariais.

Do ponto de vista lógico, se a carência de alguns conhecimentos é a causa de muitas falências e se a aquisição de outros conhecimentos é a solução para a reversão do quadro falimentar, haveremos de admitir que o conhecimento é peça indispensável para os empresários. Eis porque, neste estudo, pretendemos dotar o administrador de conhecimentos elementares capazes:

- . De aumentar o ciclo de vida de suas empresas. Capacitá-lo na globalização de mercados;

- . E torná-lo um instrumento hábil na redução das fronteiras.

Entendendo que o conhecimento é indispensável para a mudança de práticas tão fossilizadas pela cultura, acreditamos, neste estudo, que os empresários, a partir do momento em que se tornarem cada vez mais capacitados para o exercício de suas atividades empresariais e absorverem os princípios elementares da

contabilidade gerencial, aumentarão, conseqüentemente, a sua renda sobre o investimento, o que significa a preservação do nível de emprego, com forte tendência de incremento da capacidade produtiva, e o desencadeamento de ações de desenvolvimento cultural e social.

Do ponto de vista acadêmico-pessoal, não temos a ilusão de esgotar um tema tão complexo quanto este, mas, antes, bastar-nos-á que este estudo seja, a um só tempo: uma contribuição aos empresários que visam desenvolver suas atividades empresariais, segundo um método técnico-científico; e um estímulo a que outros estudos continuem a exploração deste tema tão vital para a sobrevivência e o bom desempenho das empresas prestadoras de serviços portuários.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A Contabilidade gerencial juntamente com a Necessidade de Capital de Giro da empresa são fundamentos que o administrador deverá ter conhecimento claro e preciso para que as melhores decisões sejam tomadas.

2.1. CONTABILIDADE GERENCIAL

Para muitos a palavra “contabilidade” já causa uma certa ojeriza. Por isso precisamos primeiro definir qual o significado que estou dando ao termo “Contabilidade Gerencial”.

No contexto aqui usado contabilidade gerencial não tem relação com a contabilidade das partidas dobradas, do débito e crédito. Aqui contabilidade gerencial é o sistema de informação gerencial necessário para a boa administração de qualquer organização.

Qualquer organização precisa de um sistema de informação que oriente e motive os seus gerentes a irem em direção da sua meta. Eles precisam saber em que direções devem concentrar seus esforços, para levarem a organização a se aproximar cada vez mais da sua meta.

Usar uma bússola como analogia à contabilidade gerencial. A bússola mostra a direção em que estamos indo, e assim certificarmos se estamos agindo corretamente ou se precisamos fazer alterações no nosso rumo. No caso de estarmos indo para a direção errada, ela fornece a direção correta.

Portanto, antes de podermos criar um sistema de informação gerencial temos de saber qual a meta da organização. A meta de um sistema deve ser estabelecida pelos seus proprietários. No caso de empresas capitalistas, podemos assumir que a meta é ganhar dinheiro hoje e no futuro. As medidas de desempenho usadas para verificar se a empresa está alcançando a sua meta, é basicamente o Lucro Líquido (LL) e o Retorno Sobre o Investimento (RSI). Essas duas medidas dão a posição da empresa em relação à sua meta, porém não são de muita utilidade para a tomada de decisões locais. Para o dia-a-dia dos gerentes é necessário ter um elo de ligação entre as suas ações / decisões e a lucratividade da empresa.

A contabilidade gerencial deve fazer essa conexão entre as ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que estes possam saber que direção tomar. Medindo corretamente o impacto de ações locais no desempenho global, a contabilidade gerencial também serve como agente motivador, pois premia as pessoas que contribuem significativamente ao objetivo da empresa. A contabilidade gerencial tem como objetivo principal fornecer informações para que os gerentes possam decidir qual o melhor caminho para a empresa.

Há várias metodologias de contabilidade gerencial. A contabilidade de custos é uma delas, e é a mais utilizada hoje em dia. Porém algumas pessoas afirmam que ela está obsoleta e que devemos usar outros sistemas de contabilidade gerencial.

Na atual acirrada competição global, que as empresas estão vivenciando, o desempenho medido pelos padrões históricos não faz mais sentido. A melhoria contínua de desempenho é necessária para igualar-se à frente dos principais competidores. A melhoria contínua refere-se aos processos avançados, pelos quais

os funcionários solucionam problemas e pesquisam métodos para reduzir e eliminar desperdícios, melhorar a qualidade e reduzir defeitos.

Como a contabilidade é tão importante, é aconselhável que todos os administradores de todos os tipos de organização compreendam sua utilidade e suas limitações.

O estudo de contabilidade administrativa pode ser particularmente frutífero, pois ele nos ajuda a entender o ponto de vista dos que estão sujeitos a medidas contábeis de desempenho e que muitas vezes dependem muitíssimo de dados contábeis para se orientarem em suas decisões. Não há escapatória para a relação entre a contabilidade e administração.

Quanto mais os administradores souberem de contabilidade, melhor poderão planejar controlar as atividades de sua organização e suas subunidades. Os administradores ficarão prejudicados em seu relacionamento com partes de dentro e de fora da empresa se seu entendimento de contabilidade for por alto ou confuso

2.1.1. Meios e Fins de Um Sistema Contábil

Um sistema contábil é um meio formal de se reunir dados para ajudar e coordenar decisões coletivas à luz das metas ou objetivas gerais de uma organização. O sistema contábil é o maior sistema de informações para três finalidades:

- Relatórios Internos para administradores, para uso no planejamento e controle das atividades de rotina;

- Relatórios internos a administradores, para serem usados no planejamento estratégico, na tomada de decisões especiais e na formulação de políticas globais e de planos de longo prazo;

- Relatórios Externos para acionistas, para o governo e para outras partes externas.

Os meios que os sistemas contábeis se servem para cumprir os fins, de acordo com determinados níveis organizacionais, é por meio de coleta, classificação e relatórios de dados.

Em suma, a tarefa dos contadores de fornecer informações tem três facetas:

- Registro é a acumulação de dados. Este aspecto da contabilidade permite que partes internas e externas avaliem o desempenho e a posição organizacional.

- Direção da Atenção é o relatório e a interpretação de informações que ajudam os administradores a concentrar-se nos problemas, imperfeições, ineficiências e oportunidades operacionais. Este aspecto da contabilidade ajuda os administradores a lidar com importantes aspectos das operações com a devida rapidez para que possam tomar medidas eficazes com um planejamento sensível ou com uma supervisão diária perspicaz. A direção da atenção está comumente associada ao planejamento e controle do momento e a análise de relatórios contábeis internos de rotina.

- Solução de problemas este aspecto da contabilidade envolve a quantificação concisa dos méritos relativos de possíveis alternativas de ação, muitas vezes com recomendações para o melhor procedimento. A solução de problemas está comumente relacionada a decisões não repetitivas, a situações que exigem análises contábeis de relatórios.

2.1.2. Características de uma Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A contabilidade gerencial preocupa-se com a informação contábil útil à administração.

Contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, a avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

A contabilidade gerencial deve fornecer informações econômicas para a clientela interna: operadores, funcionários, gerentes intermediários e executivos. As empresas são muitas reservadas na elaboração de seus sistemas de contabilidade gerenciais. Os administradores deverem usar essa descrição para desenhar sistemas que forneçam informações que ajudem os funcionários a tomar boas decisões, não apenas sobre seus recursos organizacionais, mas também, sobre seus produtos, serviços processos, fornecedores e clientes. As informações geradas pela

contabilidade gerencial podem auxiliar os funcionários a aprender como fazer o seguinte:

- Melhorar a qualidade das operações;
- Reduzir os custos operacionais;
- Aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes.

A contabilidade gerencial existe ou existirá se houver uma ação que faça com que ela exista. Uma entidade tem contabilidade gerencial se houver dentro dela pessoas que consigam traduzir os conceitos contábeis em atuação prática. Contabilidade Gerencial significa gerenciamento da informação contábil.

2.1.3. Como a Informação Gerencial Contábil Ajuda Os Administradores?

Mediada da condição econômica da empresa, com as de custo e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes, e das atividades da empresa, são obtidas dos sistemas de contabilidade gerencial. Além disso, a informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos. Essas medidas de desempenho econômico ligam a estratégia da empresa à execução da estratégia individual de cada unidade operacional. A informação gerencial contábil é, também, um dos meios primários pelo qual os funcionários, gerentes intermediários e executivos recebem feedback sobre seus desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorando para o futuro.

A contabilidade formaliza o controle sob a forma de relatórios de desempenho, que dão feedback pela comparação dos resultados com os planos, lançando luz sobre as variações, isto é desvio de planos.

2.1.4. Funções da Contabilidade Gerencial

Informação contábil gerencial participa de várias funções organizacionais diferentes controle operacional, custeio de serviço e clientes, controle administrativo estratégico, segundo o quadro abaixo:

2.1.5. Funções da Informação Gerencial Contábil

Controle Operacional	Fornece informações sobre eficiência e a qualidade das tarefas executadas
Custeio dos serviços e do Cliente	Mensura os custos dos recursos para produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
Controle administrativo	Fornece informação sobre o desempenho de gerentes operacionais
Controle estratégico	Fornecem informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

FIGURA 01 Função da Informação Gerencial Contábil

Fonte: Dados Trabalhados pelo autor;

2.2. NECESSIDADE DO CAPITAL DE GIRO

Tendo percorrido a literatura sobre A Administração da Necessidade do Capital de Giro, voltada pioneira e exclusivamente para a realidade brasileira, verificamos que o ponto de partida é FLEURIET, a quem os demais teóricos, como, por exemplo, BRAGA, NETO, CASAROTTO, BRASIL e outros, fazem eco.

Seus enfoques são realmente modernos e mais funcionais que os já tradicionais. São mais fáceis de interpretar, mais flexíveis e mais conclusivos.

É um modelo completo e, por isto mesmo, um instrumento valioso nas mãos dos administradores econômico-financeiros, pois abrange desde um minucioso diagnóstico do comportamento da empresa até um prognóstico para curto, médio e longos prazos. No conteúdo, ele é realmente inovador.

A bem da verdade, convém que digamos que a teoria fleuretiana tem sido aplicada, com mais sistematização técnica, nas empresas de grande porte, principalmente no que diz respeito ao planejamento financeiro de longo prazo. Além dessas empresas de grande porte, temos informações, ainda que mais escassas, da aplicação do modelo fleuretiano, em empresas de porte médio, as quais também trabalham com o planejamento financeiro de longo prazo.

Como ocorre com as empresas de grande e médio porte, entendemos que a teoria de FLEURIET pode e deve ser aplicada nas empresas prestadoras de serviços portuários. Por essa razão, se, ao longo de todo o estudo, parecermos mais próximos de BRASIL em alguns momentos, isso se deverá ao fato de compartilhar rasgadamente da mesma idéia acerca da viabilidade e necessidade da

implantação da contabilidade gerencial nas empresas prestadoras de serviços portuários, objeto deste estudo.

Evidentemente, como as empresas de grande e médio porte trabalham com o planejamento financeiro a longo prazo, é mister que, ao se objetivarem as empresas prestadoras de serviços portuários, não se negligencie que essas empresas trabalham com o planejamento financeiro a curto e a longo prazo, em razão do seu aporte financeiro ser uma atividade, com períodos sem movimento, período este chamado de entre safra.

Diante dessas considerações, não nos falta à convicção tanto sobre a eficácia e a eficiência da aplicação da contabilidade gerencial nas empresas prestadoras de serviços portuários quanto sobre a coerência e coesão técnico-científicas que essa teoria de FLEURIET assegura a este estudo.

Além dessas duas convicções, é digno de nota que as reflexões, provenientes da leitura daqueles que se ocuparam do tema em tela, nos fizeram vislumbrar outros temas a serem explorados em estudos futuros.

É grande o número de empreendedores que, após criar sua empresa passam a desempenhar um papel gerencial, seja geral ou específico. No entanto, em muitos casos, o empreendedor possui conhecimento técnico da área em que pretende atuar, mas não tem experiência de exercer um papel administrativo. Ou então, ocupou cargos de gerência em empresas grandes ou médias e agora pretende dirigir sua própria empresa, deparando-se com problemas de administração de pessoal, produção, compras, capital de giro entre outros. Muitas vezes, evita a ajuda de especialistas, porque acha que não haveria interesse por parte destes em estudar problemas de uma empresa prestadora de serviços portuários, ou então

porque obteria uma economia de recursos, uma vez que a ajuda de especialistas geralmente estará associada a algum custo. O empreendedor, dessa forma, passa a dedicar seu tempo à solução de problemas rotineiros e acaba perdendo a visão do negócio, a admissão do planejamento e até a busca de oportunidades.

E quais são os problemas de uma empresa prestadora de serviços portuários? São diferentes daqueles enfrentados pelas outras empresas? Ou são iguais, apenas em diferente escala? Quais as informações que os empresários necessitam, para tomarem as melhores decisões? Qual as principais informações Gerenciais?

Pelas características diferenciadas que apresentam em relação à outra empresa pode-se constatar que as empresas prestadoras de serviços portuários enfrentam problemas de gestão específicos.

Na verdade, a PME nasce, vive e desenvolve-se a partir do talento, da sensibilidade e da vontade de realizar de centenas de milhares de empreendedores, os quais, são ao mesmo tempo, seus inspiradores, implantadores e principal força propulsora.

Nos diversos autores consultados, não paira dúvida sobre a importância da Contabilidade Gerencial e a consequente utilidade do trabalho do Contador. No entanto, vários autores ressaltam as dificuldades que o empreendedor tem em compreender e dominar a lógica contábil. O que, por muitas vezes transforma os relatórios financeiros preparados pelo Contador em mero cumprimento de uma obrigação legal. Ao invés de suprir o empreendedor com informações para o processo de tomada de decisão.

E como atingir este objetivo? Um sistema de apoio à decisão em uma grande empresa deve ser completo e complexo de forma a retratar suas operações. As

grandes empresas contam com grupos de especialistas para auxiliar o gestor no momento de decisão. Os sistemas podem ser informatizados e fornecer informações em tempo real.

E na pequena empresa? Muitas vezes a decisão é tomada com base no sentimento. No caso das pequenas empresas familiares, freqüentemente, os sucessores permanecem fazendo aquilo que aprenderam com seus pais, sem entender mesmo o significados, o que é mais importante, os efeitos de mudanças ambientais nesses procedimentos administrativos. E nisso, a Contabilidade poderia ajudá-los de maneira simples, em uma folha de papel apenas, considerando os principais números da empresa. E o que se procura propor através do Fluxo de Caixa Prospectivo.

“Quando, no ciclo financeiro, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa, a operação da empresa cria uma necessidade de aplicação permanente de fundos, que se evidencia no balanço por uma diferença positiva entre o valor das contas cíclicas do ativo e das contas cíclicas do passivo. Denomina-se de Necessidade de Capital de Giro esta aplicação permanente de fundos. Chamando-se” ativo cíclico “a soma das contas cíclicas do ativo e de” passivo cíclico a soma das contas do passivo, a Necessidade de Capital de Giro define-se pela expressão:

$$NCG = \text{ativo cíclico} - \text{passivo cíclico}$$

1. A Necessidade de Capital de Giro é diferente do Capital de Giro Líquido. No sentido clássico, o Capital de Giro Líquido (CGL) define-se como:

$$CGL = \text{ativo circulante} - \text{passivo circulante}$$

Como o ativo e passivo cíclico constituem apenas uma parte do ativo e passivo circulante, conclui-se que a Necessidade do Capital de Giro é, necessariamente, a diferente do Capital de Giro Líquido definido no sentido financeiro clássico.

1. A Necessidade do Capital de Giro é um conceito econômico-financeiro e não uma definição legal. Refere-se ao saldo de contas cíclicas ligadas às operações da empresa. A classificação contábil, muitas vezes, não permite identificar com clareza as contas do ativo e passivo cíclico. Assim, a medida da Necessidade do Capital de Giro pode variar de acordo com as informações de que os analistas financeiros dispõem sobre os ciclos econômicos das empresas.
2. Necessidade de Capital de Giro é muito sensível às modificações que ocorrem no ambiente econômico em que a empresa opera. Assim, modificações como redução de crédito de fornecedores, aumento de estoques, alteram, a curto prazo, a Necessidade de Capital de Giro da empresa. Todavia, a Necessidade de Capital de Giro depende, basicamente, da natureza e do nível das atividades dos negócios da empresa. A natureza dos negócios da empresa determina seu ciclo financeiro, enquanto o nível de atividades é função das vendas. O nível de atividade afeta mais acentuadamente a Necessidade de capital de Giro das empresas de ciclo financeiro de longa duração do que a das de ciclo financeiro de curta duração.

“O planejamento e o controle estão inter-relacionados. O planejamento é necessário para a fixação de padrões e metas. O controle permite obter informações com rapidez, comparar os planos com os desempenhos reais e fornecer um meio

para a realização de um processo de feedback no qual o sistema pode ser transformado para que atinja uma mais perfeita atuação”. BRAGA (1995, p. 230).

“Um dos pré-requisitos da análise financeira com ênfase na liquidez, ou, seja considerando que a empresa não vai encerrar suas atividades, mas continuará no mercado, é uma reclassificação das contas dos variados demonstrativos. Isso implica agrupar essas últimas por afinidade, em obediência aos novos objetivos de utilização dos dados financeiros”. GUIMARÃES (1996, p. 38).

A análise da liquidez envolve basicamente o conhecimento da capacidade financeira de uma empresa em liquidar seus diversos compromissos passivos nos prazos pactuados.

Para essa finalidade, são utilizados diversos indicadores operacionais de avaliação da liquidez, como liquidez corrente, liquidez seca, giro do circulante. Estas medidas financeiras procuram explicar e qualificar essa capacidade de pagamento da empresa. Não obstante sua importância e uso generalizado, esses indicadores não costumam fornecer informações mais conclusivas a respeito de determinada evolução na posição financeira corrente e esperada da empresa, omitindo principalmente as efetivas necessidades de investimento em capital de giro.

Uma importante metodologia de estudo da posição de equilíbrio de uma empresa é baseada na distinção de seus ativos e passivos circulantes em itens operacionais (ou cíclicos) e financeiros (ou erráticos). Além de proporcionar uma avaliação mais analítica da posição financeira da empresa, o critério permite, ainda, de maneiras relativamente simples e dinâmicas, que se identifiquem às efetivas necessidades de capital de giro da empresa, ou seja, o volume de investimento operacional em giro adequado a seu equilíbrio financeiro.

Este método, que permite com razoável precisão técnica melhor conhecer e avaliar a estrutura financeira das empresas é mais conhecido por Necessidade de Capital de Giro. “Apesar de grande parte dos conceitos adotados pelo modelo não ser nova, é importante que se ressalte o caráter dinâmico da análise, em confronto com a posição mais estática das medidas financeiras convencionais.” ASSAF (1997, p. 53).

“Necessidade de Capital de Giro, que designaremos NCG, é não só um conceito fundamental para análise da empresa do ponto de vista financeiro, ou seja, para análise de caixa, mas também de estratégias de financiamento, crescimento e lucratividade.” MATARAZZO (1998, p. 354).

ATIVO	PASSIVO
Aplicações de Capital de Giro	Fontes de capital de Giro
3. Duplicatas a receber	4. Fornecedores
5. Estoques	6. Obrigações fiscais
7. Despesas antecipadas	8. Obrigações trabalhistas
9. Outras	10. Outras
Outras Contas do Ativo Circulante	Outras contas do Passivo Circulante
11. Disponibilidades	12. Duplicatas descontadas
13. Aplicações financeiras	14. Empréstimos e financiamentos
15. Outras	16. Outras

Realizável a longo prazo	Exigível a longo prazo
Ativo permanente	Patrimônio Líquido

FIGURA 02: Reclassificação do Balanço Patrimonial

Fonte: Dados Trabalhados pelo autor;

Após a reclassificação do balanço patrimonial, o cálculo das necessidades líquidas de capital de giro(NLCG) torna-se fácil: é só subtrair do grupo de aplicações as fontes(aplicações-fontes).

Quando o resultado for positivo(aplicações maiores que as fontes), significa que a empresa necessita de recursos para financiar o giro dos negócios.

“Quando o resultado for negativo(aplicações menores que as fontes), significa que a empresa não necessita de mais recursos para financiar o giro, ela já está sendo financiada com recursos de terceiros” BERTI (1999, p. 27).

O mundo do comércio exterior aboliu as fronteiras com a globalização, exigindo qualidade, eficiência, rapidez e principalmente, seriedade nas transações internacionais.

Com total consciência de que a competitividade nessa área é bastante acirrada, as empresas prestadoras de serviços portuários, estão buscando, aperfeiçoamento do seu material humano, buscando dar a equipe o melhor em qualificação e formação profissional, aliando isso a uma estrutura moderna e totalmente conectada com o mundo.

Balanço Patrimonial. Neste balanço, definiremos três grupos básicos de contas: estratégicas, operacionais e táticas.

Por estratégicas, queremos simplesmente dizer contas cuja movimentação está vinculada à alta administração da empresa.

As operacionais guardam relação com as atividades da empresa, vinculam-se ao seu negócio.

As táticas são aquelas contas de curto e curtíssimo prazo, geralmente administradas pela tesouraria da empresa.

Esses três grupos típicos, homogêneos entre si, devem, no entanto, ser enfocado como um sistema que retrata a empresa como um todo. Uma premissa elementar da classificação funcional é que a caracterização em quaisquer das três rubricas (estratégica, operacional e tática) não se prende somente ao nome da conta, mas também ao seu conteúdo. Começemos a classificação pelas contas operacionais. Se observarmos atentamente uma empresa em funcionamento, verificamos que seu sistema produtivo se assemelha a uma roda girando a uma certa rotação, conforme o tipo de negócio. As operações se repetem constantemente no mesmo ritmo médio, a menos que se venha a introduzir mudanças estruturais no processo de produção. Na verdade, cada atividade pulsa a uma certa cadência, que lhe é própria.

Para facilitar os cálculos e as análises é útil que as contas sejam configuradas em um único bloco funcional, usando, portanto, o método das diferenças. Chamaremos de Necessidade de Capital de Giro (NCG) a diferença entre as contas cíclicas do ativo e as contas cíclicas do passivo. Esse conceito irá medir a defasagem de tempo e valor entre as operações que as contas representam. Assim:

(CLIENTES+ESTOQUES)-

(FORNECEDORES+SALÁRIOS+ENCARGOS+IMPOSTOS)=NCG

OU

(CONTAS CÍCLICAS DO ATIVO) - (CONTAS CÍCLICAS DO PASSIVO)=NCG

Outro grupo funcional considera contas de longo prazo. Sua pulsação se dá a um ritmo de período tão longo que, à primeira vista, parecem estacionárias se compararmos com as cíclicas.

O denominador comum de todas essas contas é o fato de todas elas serem de longo prazo. Daí seu nome genérico de permanentes. Se forem abordadas pelo método das diferenças, como fizemos para as contas cíclicas, obtemos:

Contas Permanentes do Passivo- Contas Permanentes do Ativo=CDG

CDG=Capital de Giro

Essa definição já nos era familiar no modelo tradicional. No entanto, difere pelo fato de que é calculada através das contas de longo prazo, apesar de o resultado matemático ser o mesmo. Essa diferença de enfoque tem repercussões importantes nas análises, como veremos.

Para fechar a classificação do balanço, restam as contas de curtíssimo prazo e não guardam relação com o processo produtivo e não são estratégicas como as de longo prazo. Sua variação é aleatória e, geralmente, estão ligadas à tesouraria da empresa. No ativo, são os numerários de caixa, as contas do movimento nos bancos, as aplicações de curto prazo; no passivo, são os empréstimos bancários de curto prazo, sejam eles lastreados por notas promissórias ou por duplicatas, os dividendos e o imposto de renda a pagar no exercício e, ainda, as prestações de financiamentos a longo prazo exigíveis no curto prazo. A essas contas chamaremos de erráticas. Pelo método das diferenças, já aplicado anteriormente, chegaremos ao conceito de saldo de Tesouraria(T), assim definido:

$$\text{Contas Erráticas do Ativo} - \text{Contas Erráticas do Passivo} = T$$

$$T = \text{Saldo de Tesouraria}$$

Estamos agora em condições de formular o modelo funcional dinâmico do balanço patrimonial escrevendo:

$CDG - NCG = T$, expressão que se pode desdobrar em dois formatos de representação:

Demonstração de Resultados. A classificação funcional dessa demonstração, que retrata os lucros auferidos o prejuízo incorrido pela empresa, leva em conta os mesmos critérios anteriores, respeitando, no entanto, o formato em “cascata” desse tipo de balanço. Dessa forma, definiremos os vários níveis de lucros gerados pela

empresa, começando por aquele ligado estritamente às suas operações até chegar ao seu autofinanciamento. Assim:

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

(-) CUSTO DOS PRODUTOS SERVIÇOS CSP -Afetadas da depreciação

(-)DESPESAS ADMINISTRATIVAS-(DA)

(-)DESPESAS DE VENDAS-(DV)

(+)DEPRECIAÇÕES INCORRIDAS NA PRODUÇÃO

(=) LUCRO BRUTO OPERACIONAL-(LBO)

ou

$PS-(CSP+DA+DV-Dep)=LBO$

Esse lucro reflete a produtividade do negócio, seja ele um produto ou uma prestação de serviços.

Os demais níveis de geração de recursos refletem as chamadas operações de repartição, em função da distribuição do lucro operacional entre os três parceiros da empresa, a saber: Governo, Banqueiros e Acionistas. Definem-se, assim, os vários níveis de mais-valia.

LBO- 1. Nível

(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS(Df)- Bancos

(-)IMPOSTO DE RENDA(IR)- Governo

(=)CAPACIDADE DE AUTOFINANCIAMENTO- 2. Nível

(-) DIVIDENDOS- Acionistas

(=) AUTOFINANCIAMENTO- CDG – 3. Nível

O autofinanciamento é a principal fonte de crescimento do Capital de Giro(CDG), ao ser incorporado ao Patrimônio Líquido da empresa. Já a capacidade de Autofinanciamento representa recursos em parte ou no todo, disponíveis para serem distribuídos aos sócios.

Quando deduzimos as depreciações embutidas nos custos de produtos ou serviços vendidos e/ou nas vendas e administrativas, o fizemos para evitar distorções nas análises do Lucro Bruto Operacional. Isto porque as depreciações podem ser o resultado de critérios bastante diferenciados, dependendo das políticas econômicas e fiscais do governo.

Resumindo, temos as seguintes fórmulas para a classificação funcional da Demonstração de Resultados:

$$PS-(CSP+DA+DV-Dep)= LBO$$

$$LBO-(DF+/-SCM+IR)= CAP. DE AUTOFINANCIAMENTO$$

$$CAPACIDADE DE AUTOFINANCIAMENTO - DIVIDENDOS =$$

$$AUTO FINANCIAMENTO$$

Esse demonstrativo sempre representa os fluxos de recursos financeiros entre uma posição inicial e uma posição final, cuja periodicidade pode ser anual, semanal, trimestral, quadrimestral, semestral etc.

2.2.1. Administração Da Necessidade De Capital de Giro (NCG)

A Necessidade de Capital de Giro (NCG) é, na maioria das vezes, um ativo operacional a ser administrado e resulta ele próprio.

Compõe uma parcela do ativo econômico (AE) da empresa com a característica de estar diretamente vinculada às operações e ao negócio da empresa.

Componentes, através da seguinte árvore, construída a partir da classificação funcional das contas cíclicas.

Na classificação funcional das contas cíclicas, é preciso ficar atento mais ao seu conteúdo do que a sua titulação, com isso, a sua característica cíclica. Por isso, nesse caso, é aconselhável separar os valores em duas contas específicas: uma que fica no operacional(NCG) e outra que é colocada no CDG ou no T, conforme seja uma aplicação de longo ou curto prazo, respectivamente

Desta forma, convém lembrar que os adiantamentos recebidos de clientes ou dados a fornecedores, muitos comuns nos grandes contratos, são considerados contas cíclicas da NCG, se guardam uma certa habitualidade. No entanto, o executivo financeiro deve simular situações de crise, em que eles podem ser cortados, ocasião em que é preciso prever recursos para compensar o alongamento do ciclo financeiro. Essa análise de risco evita muitos problemas, em função de investimentos de precaução que deve ser feitos para dar-lhes cobertura. Aspectos de sazonalidade influenciam a administração do ciclo, como no caso das empresas prestadoras de serviços portuários, pois temos que levar em conta as variações bruscas do fluxo de caixa operacional.

A NCG sempre possui em sua composição uma parte conjuntural e outra estrutura, que um acompanhamento e uma análise mais fina podem explicar, com

vantagens para sua administração. A parte estrutural é fixa a longo prazo; a conjuntural reflete a sazonalidades temporárias devido a flutuações dos serviços prestados, é necessário ter um fluxo de caixa para cobrir o período de oscilações dos serviços nos períodos de entre safra.

O comportamento da NCG, ao longo do tempo, assume, assim, a configuração vista na FIG.

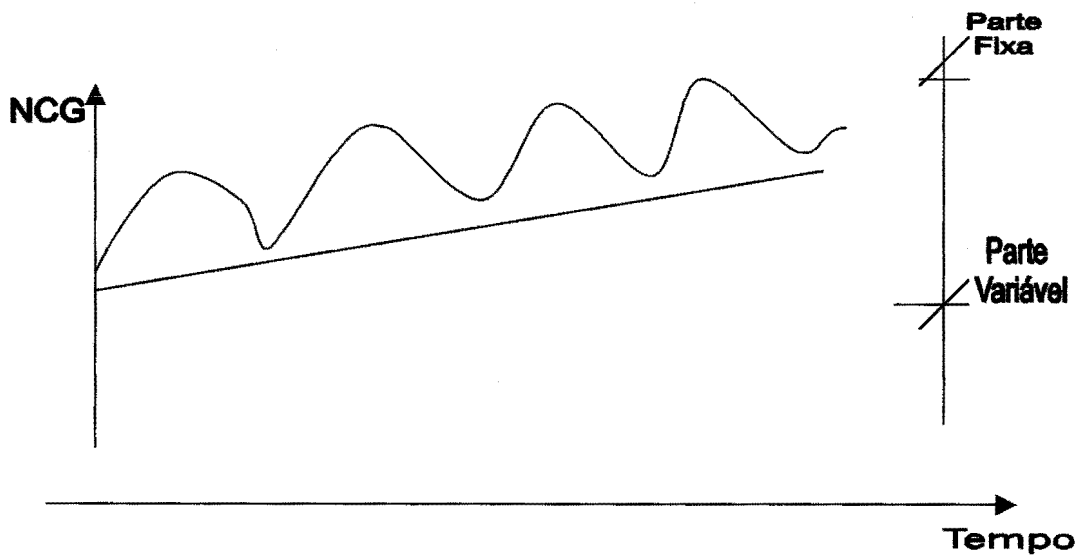


FIGURA 3: Comportamento Da NCQ, Ao Longo Do Tempo

Fonte: Dados Trabalhados pelo autor;

Essa cesta de financiamentos otimiza a captação dos recursos de terceiros, pois numa economia sã os financiamentos de longo prazo são geralmente mais onerosos.

Conseguir ciclos econômicos cada vez menores implica privilegiar os aspectos estratégicos e não apenas operacionais. Muitas vezes, esse esforço constitui-se em fator-chave de sucesso de muitas empresas.

No balanço Patrimonial, sente-se o reflexo do ciclo financeiro e suas modificações nos valores das chamadas contas cíclicas do ativo e do passivo, principalmente aquelas ligadas aos clientes, estoques, fornecedores, salários, encargos, impostos ou quaisquer outras que guardem afinidade com a produção.

O ciclo financeiro, medido pela diferença entre os valores das contas cíclicas do ativo e as do passivo, guarda estreita relação com o ciclo econômico da empresa e seus registros permitem não só fazer a medida daquele, mas também constatar as modificações ocorridas(redução ou alongamento do ciclo).

3. METODOLOGIA

A metodologia usada para o desenvolvimento deste trabalho, foi à pesquisa documental e bibliográfica. A pesquisa foi baseada em controles internos da contabilidade, e feito através de planilhas e relatórios elaborados para acompanhamento e prestação dos resultados aos administradores da empresa.

Atualmente a empresa elabora alguns relatórios contábeis como balanço e Demonstração de Resultado, que serviram de base para elaboração dos relatórios gerenciais.

A pesquisa bibliográfica mostrou de quais e como poderíamos elaborar os relatórios gerenciais propostos na elaboração deste trabalho, através desta pesquisa conseguimos definir a contabilidade gerencial como fonte de informações precisas e atuais aos administradores. Assim como da necessidade de de se obter o Capital de Giro, que é fundamental para o bom desenvolvimento desta atividade de prestação de serviços, que tem um período de sazonalidade.

Como parte da pesquisa foram realizados levantamentos de informações, como os dados da empresa, os serviços prestados, a forma de realização dos serviços, o quadro de funcionários, com isso foi elaborado um planejamento estratégico, onde pudemos observar os pontos fracos e pontos fortes da empresa, o que ajudarão aos administradores da empresa, corrigir suas deficiências e valorizar seu ponto fortes.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi necessário pesquisas bibliográficas pesquisas a campo para se chegar a relatório que vão servir de apoio para os administradores terem como informações precisas, de sua real situação econômica e financeira da empresa, assim como saberem os resultados que estão obtendo e quais os fatores que podem ser melhorados, pois através das informações obtidas

foi demonstrados o ponto de equilíbrio da empresa e o quanto ela pode obter de lucro aumentando os serviços que ela presta.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os itens abordados a seguir referem-se ao histórico da empresa que foi desenvolvido este trabalho e seus principais serviços e documentos elaborados por ela.

4.1 HISTORICO DA EMPRESA

Localizadas na cidade de Paranaguá estado do Paraná, um dos maiores portos da América do sul e o maior exportador de grãos do país, esta empresa, está habilitada, como operador portuário de conformidade com a lei 8630/93, sendo prestadora de serviços para importadores / exportadores, do segmento de "granéis sólidos", junto ao "pool" do corredor de exportação da APPA – Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina e Terminais interligados, procurando obter e transferir vantagens competitivas aos clientes, partilhando, sempre, de conquistas comuns e duradouras.

4.1.1. Principais Serviços Prestados Pela Empresa

a) Recebimentos de Produtos

O recebimento dos produtos é feito, junto ao Pátio de Triagem, do Porto de Paranaguá, o qual passa por uma classificação, pela CLASPAR - Empresa Paranaense de Classificação de Produtos os quais devem estar enquadrados nos padrões exigidos para exportação, passado por esta classificação os produtos é

descarregado nos Armazéns Públicos da APPA- Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina.

b) Armazenagem

Os produtos ficam nos Armazéns Públicos da APPA – Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina e interligados no corredor de exportação, com o devido seguro da mercadoria sob responsabilidade das empresas prestadoras de serviços portuários, aguardando para serem embarcado nos navios.

c) Despachos

Corresponde gama dos serviços inerentes, bem como, pagamento de tarifas, certificados necessários ao embarque da mercadoria, com todos procedimentos junto ao SISCOMEX, Sistema Integrado de Comércio Exterior.

d) Siscomex

Desenvolvido com o objetivo de controlar os procedimentos fiscais, legais, financeiros e administrativos das exportações e importações, através de um fluxo único, computadorizado, de informações. Os registros de exportação e importação são feitos eletronicamente através de computadores conectados à rede SERPRO, mantida a competência legal dos órgãos intervenientes no processo que controlam e administram através do próprio sistema. Está integrada ao SISBACEN e a base de dados da SRF, via rede SERPRO. O SISCOMEX Exportação entrou em vigor e,

02/01/1993, e o Importação, em 02/01/97. Por intermédio do Sistema, as atividades de licenciamento, despacho aduaneiro e controle cambial são exercidas, respectivamente, pela Secretária do Comércio Exterior, subordinada ao MDIC, pela Secretaria da Receita Federal, do Ministério da Fazenda, e pelo Banco Central, que são órgãos gestores.

4.1.2. Documentos Eletrônicos

a) Registro de Exportação

O RE é o conjunto de informações de natureza comercial, financeira, cambial e fiscal que caracterizam a operação de exportação de uma mercadoria e definem o seu enquadramento. O prazo de validade para embarque das mercadorias para o exterior é de 60 dias da data de emissão do RE.

b) Registro de Vendas

Necessário para as vendas de “commodities” ou de produtos negociados em bolsa e deve ser efetuado previamente ao registro de exportação. Os registros devem ser efetuados, no SISCOMEX, no mesmo dia da negociação na bolsa ou, no máximo, no dia seguinte, até a abertura do novo pregão, para garantir as condições negociadas.

c) Registro de Crédito

É obrigatório nas operações de exportação com prazo de pagamento acima de cento e oitenta dias ou seis meses, caso em que a operação passa a ser considerada financiada, devendo ser efetuado previamente ao registro de exportação.

d) Despacho Aduaneiro

Refere-se aos procedimentos alfandegários necessários para a posterior emissão do Comprovante de exportação e compreende: o registro para a declaração do despacho, o exame documental, a verificação da mercadoria, o desembaraço e a averbação do embarque.

e) Comprovante de Exportação

Concluída a operação de exportação, com a sua averbação, no Sistema, a Secretaria da Receita Federal, fornecerá ao exportador, quando solicitado, o Comprovante de Exportação, emitido pelo SISCOMEX.

f) Documentos Comerciais

Os documentos representativos de uma venda internacional, em sua maioria, são comuns a todos os países. No entanto, alguns exigem documentos mais

específicos, seja por força da legislação, seja por razões tributárias, ou seja, por razões particulares de alguns produtos. Os documentos mais comumente utilizados para o desembaraço aduaneiro são:

g) Fatura Comercial

É um documento emitido pelo exportador, em formulário próprio, de preferência em inglês ou no idioma do país importador, observada sua legislação, e tem por finalidade formalizar a transferência de propriedade da mercadoria ao importador. É o comprovante da venda mercantil e deve conter as características da Venda: Nome e endereço do vendedor, nome e endereço do comprador, nome do consignatário que poderá ser o comprador, nome do representante, descrição da mercadoria, descrição da mercadoria, preço, condições de pagamento, forma de pagamento.

h) Conhecimento de Embarque (Bill of Lading)

É um documento emitido pela empresa transportadora ou por seu agente, representa, em si, o próprio contrato de transporte, podendo constituir-se em prova de embarque da mercadoria. Este documento confere ao consignatário o direito à posse da mercadoria no destino e deve conter sempre: Nome do embarcador, nome consignatário, local de embarque e destino, descrição da mercadoria, tipo de

embalagem, pesos líquidos e brutos, valor e forma de pagamento do frete, local e data de sua emissão, número de originais emitidos.

i) Certificado de Origem e Sanitário

Tem a finalidade de certificar a origem brasileira do produto para o qual é especificamente emitido. A emissão do documento é feita por exigência do importador e se dá por força de legislação do país importador, objetivando, geralmente, conceder benefícios fiscais a serem auferidos pelo importador no ato da liberação da mercadoria em seu país. Os certificados podem ser emitidos por órgão da administração pública de acordo com as exigências de cada país importador.

4.1.3. ESTOQUE

A empresa utiliza um sistema eficiente e confiável, com atualizações diárias, disponibilizadas via Internet aos usuários, mediante senha, onde terão acesso direto a relatórios e informações detalhadas de suas cargas.

a) Terminal do Corredor de Exportação

Composto pelos berços 212, 213 e 214, com dois carregadores (shiploaders) em cada um, com uma capacidade unitária de 1.500 toneladas por hora, para embarque.

A capacidade de armazenagem nos silos públicos da APPA é de 160.000 toneladas, com um volume de descarga de 1.600 toneladas / hora nas moegas.

b) Pátio de Triagem

Possui uma área de estacionamento suficiente para acomodar aproximadamente 1.200 caminhões, com toda a infra-estrutura de apoio aos motoristas.

4.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.2.1. Produtos e Serviços Principais

Serviços portuários, despachos aduaneiros, recebimento e expedição de mercadorias de terceiros.

4.2.2. Mercados Principais

Empresas comerciais e Industriais exportadoras de produtos agrícolas do Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso e São Paulo.

4.2.3. Número de Funcionários: 10

4.2.4. Histórico

A empresa surgiu da necessidade, que uma empresa exportadora tinha para representá-la em Paranaguá, então juntaram dois sócios um entrou com o capital e outro com os conhecimentos, e em Janeiro de 2000, iniciou-se as atividades, no primeiro ano atendeu principalmente a um cliente, mas no segundo ano já não dependia exclusivamente deste cliente.

4.2.5. Objetivos

Lucratividade, Expansão do mercado, atendimento com qualidade.

4.2.6. Missão

Solução para exportação de graneis pelo porto de Paranaguá com qualidade e satisfação a seus clientes.

4.2.7. Visão

Ser a melhor e mais eficiente operadora portuária de Paranaguá nos próximos cinco anos.

4.2.8. Cenários

CENÁRIOS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Aumento do Dólar	- Aumento das Taxas Portuárias	- Aumento das exportações, - Aumento dos serviços portuários
Problemas climáticos	- Queda na produção agrícola - Redução das exportações	- Mudar de produtos
Burocracia nas Exportações	- Demora no desembarço aduaneiro, - Aumento dos custos.	- Aumento dos valores cobrados
Produtos Transgênico	- Queda das exportações, - Desconfiança do mercado mundial.	- Trabalhar somente com produtos naturais.
Incentivos fiscais Para exportação		- Aumento das exportações. - Aumento da rentabilidade.
Aumento da Concorrência	- Redução do mercado - Queda nos serviços, - Redução na rentabilidade	- Melhorar a qualidade, - Procurar serviços alternativos, - Baixar o preço aumentando a quantidade.
Investimentos em defensivos Agrícolas	- Queda do preço	- Aumento das exportações e conseqüentemente dos serviços prestados
Reforma Tributária	- Tributar as exportações, - Redução das exportações	Reduzir a carga tributária dos serviços prestados.
Desenvolvimento de serviços alternativos.	- falta de Mão-de-obra qualificada	- Aumento da rentabilidade

FIGURA 04: Cenários, ameaças e Oportunidade

Fonte: Dados Trabalhados pelo autor;

4.2.9. Centralizar

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
- Estratégia	Atender os clientes com qualidade e eficiência	
- Técnicas Estruturais	Investir em tecnologia para reduzir os serviços e aumentar a eficiência	
- Assessoria		Falta de assessoria externa.
- Operacional	A empresa investe no treinamento e capacitação de seus funcionários	

FIGURA 05: Pontos Fortes e Pontos Fracos

Fonte: Dados Trabalhados pelo autor;

4.3. ANÁLISE ESTRUTURAL DA ORGANIZAÇÃO

4.3.1. Modelo Burocrático

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Papéis definidos pela organização; a norma cria cargo e define suas funções.	
Divisão Horizontal do Trabalho: compartimentalizado.	
	Divisão vertical do trabalho: hierarquia formal.
	Normas racionais-legais escritas e exaustivas.
	Relações sociais formais e impessoais
	Sistema de carreira.
Administrador profissional	
Canais formais de comunicação	
Remuneração em função da posição na hierarquia formal	
Supervisão e controle de acordo com a hierarquia formal e em função do processo produtivo	
Base da estrutura de decisão, objetivos claros e concretos.	

FIGURA 06: Modelo Burocrático Pontos Fortes e Pontos Fraco

Fonte: Dados Trabalhados pelo autor;

4.3.2. Modelo Político

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Organização fragmentada em grupos de interesse	
Participação temporária das pessoas no processo decisório	
	Envolvimento das pessoas: prevalência da inatividade.
	Autoridade de forma limitada
Administrador com mediador, negociador.	
	Influência de grupos externos de interesse
Base da estrutura de decisão (objetivos obscuros e ambíguos, tecnologia, difusa e problemática interesses particulares de indivíduos e grupos).	

FIGURA 07: Modelo Político Pontos Fortes e Pontos Fracos

Fonte: Dados Trabalhados pelo autor;

4.3.3. Maturidade

Pontos Fortes	Pontos Fracos
A empresa tem maturidade formal e social	
A empresa está treinando seus funcionários de forma que todos tenham uma visão clara de todos os serviços efetuados pela empresa.	
A empresa incentiva e apoio à busca por novos conhecimentos dos seus funcionários	
A empresa e os funcionários têm um ótimo relacionamento.	
O funcionário tem habilidades emocionais e intelectuais para desenvolverem suas atividades.	
	A Direção ainda é autoritária. Encaminhando-se para o democrático.

FIGURA 08: Maturidade Pontos Fortes e Pontos Fracos

Fonte: Dados Trabalhados pelo autor;

4.3.4. Análise Ambiental e Interna

ANÁLISE AMBIENTAL	Estratégia Genérica	Nicho de Custo Baixo	A empresa realiza serviços portuários, especificamente para empresas exportadoras de produtos agrícolas a graneis pelo porto de Paranaguá, com custos baixos, devido a grande concorrência.
		Recursos Humanos	A empresa deve manter um quadro pequeno de funcionários, treinados que realizem seus serviços com qualidade e satisfação aos clientes. No período entre safra a empresa deve, proporcionar treinamentos aos funcionários.
		Finanças	A empresa como trabalha com exportação de produtos agrícolas principalmente soja, no período de safra, considerada de março a Outubro trabalha com folgas financeiras, já no restante do ano as despesas administrativas se mantêm, por isso a empresa deve se planejar financeiramente no período de safra para que não passe por dificuldades financeiras e tenha que cortar gastos, que podem sair mais caro como demitir funcionários, pegar empréstimos, ou se desfazer de bens.
Análise interna	Estratégia Funcional	Produção	Como a empresa presta serviços exclusivamente para empresas exportadoras de produtos agrícolas, que são periódicos, ela pode optar por realizar outros tipos de serviços para um setor que tenha maior produtividade no período entre safra para que ela neste período realize algum tipo de serviço que cubra pelo menos suas despesas administrativas que são fixas.

		Marketing	<p>A empresa deve elaborar uma lista com as empresas que exportam por Paranaguá e agendar visitas distribuir brindes, oferecer seus serviços.</p> <p>Outra opção para empresa é dar apoio para as empresas que comercializam por Paranaguá e que tenham uma boa produtividade para que estas empresas passem a exportar. Conseqüentemente conquistando novos clientes.</p>
--	--	-----------	--

FIGURA 09: Análise Ambiental Interna

Fonte: Dados Trabalhados pelo autor;

4.4. ANÁLISE

A análise financeira de balanços propicia as avaliações do patrimônio da empresa e das decisões tomadas, tanto em relação ao passado, (retratado nas demonstrações financeiras) como em relação ao futuro, (espelhado no orçamento financeiro). Tem também como objetivo extrair informações das demonstrações financeiras para a tomada de decisões.

As demonstrações financeiras fornecem uma série de dados sobre a empresa, de acordo com regras contábeis. A análise de Balanços transforma esses dados em informações e será tanto mais eficientes quanto melhores informações produzir.

Para o caso da empresa em questão, as análises foram efetuadas de acordo com as demonstrações financeiras dos de 2000, 2001 e 2002 .

4.4.1. Balanço Patrimonial

	2.000	2.001	2.002
ATIVO	337.112,70	346.946,98	336.889,24
CIRCULANTE	240.521,27	248.062,31	230.954,74
FINANCEIRO	213.265,90	220.696,89	223.376,76
Caixa	668,04	500,00	500,00
Bancos	5.837,17	53.062,21	6.588,66
Bancos Cta Aplicação	206.760,69	167.134,68	216.288,10
OPERACIONAL	27.255,37	27.365,42	7.577,98
Adiantamento de salários	200,00	330,00	
Adiant. Fornecedores	22.717,16	22.717,16	-
Seguros a Vencer	4.338,21	4.318,26	7.577,98
		-	
REALIZ. A LONGO PRAZO	5.000,00	5.000,00	5.083,10
CRÉDITOS	5.000,00	5.000,00	5.083,10
Super Plus Banestado	5.000,00	5.000,00	
	-	-	-
PERMANENTE	91.591,43	93.884,67	100.851,40
IMOBILIZADOS	30.656,48	47.011,68	68.040,37
Moveis e Utensílios	7.071,08	7.766,08	7.766,08
Veículos	13.400,00	31.200,00	60.400,00
Telefone	1.328,00	1.448,00	1.448,00
Maq. Xeros		2.990,00	2.990,00
Computador e Softwer	12.826,00	13.306,00	14.481,00
(-) Deprec. acumuladas	3.968,60	9.698,40	19.044,71
DIFERIDO	60.934,95	46.872,99	32.811,03
Despesas pré-operacionais	70.309,59	70.309,59	70.309,59
(-) Amort. Acumuladas	(9.374,64)	(23.436,60)	(37.498,56)
	2.000	2.001	2.002
PASSIVO	337.112,70	346.946,98	336.889,24
CIRCULANTE	74.711,62	133.444,62	37.743,81
OPERACIONAL	74.711,62	133.444,62	37.743,81
Fornecedores	-	-	308,00
Encargos Sociais e trabalhista	1.456,80	1.677,92	1.548,10
Obrigações Tributárias	20.441,61	43.395,31	31.969,21
Prov. Férias e encargos	2.813,21	4.455,49	3.918,50
Adiant de Clientes	50.000,00	83.915,90	-
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	262.401,08	213.502,36	299.145,43

Capital Social	110.000,00	110.000,00	110.000,00
Capital a Integralizar	(64.356,84)	-	-
Lucro acumulado do exerc		216.757,92	103.502,36
Distr. De Lucros	(82.660,00)	(542.102,02)	(533.204,23)
Lucro ou Prej.Liquido do exercício	299.417,92	428.846,46	618.847,30

FIGURA 10: Balanço Patrimonial

Fonte: Dados Trabalhados pelo autor;

4.4.2. Demonstração de Resultado do Exercício

DEM. DE RESULTADOS	2.000	2.001	2.002
1-RECEITA BRUTA OPER.	575.994,69	983.295,50	1.348.132,06
Prestação de Serviço	575.994,69	983.295,50	1.348.132,06
2-DESPESAS VARIÁVEIS	122.029,34	310.524,67	414.369,31
Outros Custos	29.816,72	143.407,97	185.787,10
Tributos s/ serviços	92.212,62	167.116,70	228.582,21
3-LUCRO BRUTO	453.965,35	672.770,83	933.762,75
4-DESPESAS FIXAS	168.088,80	276.773,16	346.301,36
5-DESP. OPERACIONAIS	168.088,80	276.773,16	346.301,36
FGTS	1.355,20	2.592,96	3.153,83
INSS	9.633,84	13.570,21	14.015,31
Prov. 13º e enc.	1.952,19	3.355,62	2.992,45
Prov. Ferias e enc.	2.563,54	4.194,29	4.643,28
Telefone	11.809,72	24.422,10	27.224,93
Energia Elétrica	151,70	1.302,73	2.713,86
Mat. De Expediente	6.483,54	6.781,66	8.390,10
Correios e Telégrafos	469,70	3.460,39	1.787,23
Frete e Carretos	979,55	348,95	444,30
Cartório	21,45	86,20	81,40
Viagem e Estadia	7.812,15	18.079,76	22.815,58
Comb. E Lubrificantes	3.532,81	9.188,49	8.987,39
Honorários Profissionais	14.950,68	2.009,90	1.100,00
Aluguel e Condomínio	6.924,99	13.271,19	13.390,16
Mensalidades	5.410,50	3.697,00	6.181,00
Contrib. Sindical	569,78	376,74	613,70
Cantina	2.608,19	4.362,69	6.001,36
Manut. Sala	4.557,41	3.098,33	2.614,23

Seguros	8.268,25	15.102,16	20.805,94
Esporte e Recreação	3.044,23	886,60	876,21
Amortização e Depreciação	13.343,24	23.341,49	33.344,99
Jornais e Revistas	590,04	1.655,98	3.309,42
Propaganda Publicidade	2.000,00	420,00	2.505,00
Manutenção de Veículo	921,95	3.431,21	7.334,80
Software	3.090,05	15.165,38	17.379,46
Legais Profissionais	62,06	180,55	646,82
Brindes e Doações	5.507,91	18.023,17	29.941,29
Auxílio Alimentação	7.622,53	18.866,07	22.056,79
Vale Transporte	1.164,30	1.421,32	1.727,82
Assist. Med. Farmac.	1.868,84	3.868,85	5.459,15
Salários e Ordenados	17.570,00	28.292,11	34.477,86
Pró-labore	17.022,00	16.344,00	19.488,00
Cursos e Treinamento	289,00	2.673,00	4.193,50
Desp. Tributarias	3.937,46	12.902,06	15.604,20
6 - RESULT. FINANCEIRO	(13.495,21)	(32.679,06)	(30.049,19)
Despesas Financeiras	630,83	808,10	539,93
Rend. s/ Aplic. Financeira	14.126,04	33.487,16	30.589,12
7-RESULTADO OPERAC.	299.371,76	428.676,73	617.510,58
8-RES. EXTRA-OPERAC.	(46,16)	(169,73)	(1.336,72)
Venda Imobilizado	(46,16)	(169,73)	(1.336,72)
9-RESULTADO EXERCÍCIO	299.417,92	428.846,46	618.847,30

FIGURA 11 Demonstração de Resultado do Exercício

Fonte: Dados Trabalhados pelo autor;

4.4.3. Análise Vertical e Horizontal

ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL									
	2.000	AV %	AH H%	2.001	AV %	AH %	2.002	AV %	AH %
ATIVO	337.112,70	100	100	346.946,98	100	103	336.889,24	100	97
CIRCULANTE	240.521,27	71	100	248.062,31	71	103	230.954,74	69	93
FINANCEIRO	213.265,90	63	100	220.696,89	64	103	223.376,76	66	101
OPERACIONAL	27.255,37	8	100	27.365,42	8	100	7.577,98	2	27
REALIZ. A LONGO PRAZO	5.000,00	1	100	5.000,00	1	100	5.083,10	2	101
CRÉDITOS	5.000,00	1	100	5.000,00	1	100	5.083,10	2	101
PERMANENTE	91.591,43	27	100	93.884,67	27	103	100.851,40	30	107
IMOBILIZADOS	30.656,48	9	100	47.011,68	14	153	68.040,37	20	144
DIFERIDO	60.934,95	18	100	46.872,99	14	77	32.811,03	10	70

FIGURA 12: Análise Vertical e Horizontal do Ativo

	2.000	AV %	AH H%	2.001	AV %	AH %	2.002	AV %	AH %
PASSIVO	337.112,70	100	100	346.946,98	100	103	336.889,24	100	97
CIRCULANTE	74.711,62	22	100	133.444,62	38	179	37.743,81	11	28
OPERACIONAL	74.711,62	22	100	133.444,62	38	179	37.743,81	11	28
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	262.401,08	78	100	213.502,36	62	81	299.145,43	89	140
Capital Social	110.000,00	33	100	110.000,00	32	100	110.000,00	33	100
Capital a Integralizar	(64.356,84)	(19)	100	-	-		-	-	
Lucro acumulado do exerc	-	-	100	216.757,92	62	100	103.502,36	31	48
Distr. De Lucros	(82.660,00)	(25)	100	(542.102,02)	(156)	656	(533.204,23)	(158)	98
Lucro ou Prej.Líquido do exercício	299.417,92	89	100	428.846,46	124	143	618.847,30	184	144

FIGURA 13: Análise Vertical e Horizontal do Passivo

DEM. DE RESULTADOS	2.000	AV %	AH H%	2.001	AV %	AH %	2.002	AV %	AH %
RECEITA BRUTA OPER.	575.994,69	100	100	983.295,50	100	171	1.348.132,06	100	137
Prestação de Serviço	575.994,69	100	100	983.295,50	100	171	1.348.132,06	100	137
CUSTOS DOS SERVIÇOS	122.029,34	21	100	310.524,67	32	254	414.369,31	31	133
3-LUCRO BRUTO	453.965,35	79	100	672.770,83	68	148	933.762,75	69	139
5-DESP. OPERACIONAIS	168.088,80	29	100	276.773,16	28	165	346.301,36	26	125
6 - RESULT. FINANCEIRO	(13.495,21)	(2)	100	(32.679,06)	(3)	242	(30.049,19)	(2)	92
7-RESULTADO OPERAC.	299.371,76	52	100	428.676,73	44	143	617.510,58	46	144
8-RES. EXTRA-OPERAC.	(46,16)		100	(169,73)		368	(1.336,72)		788
9-RESULTADO EXERCÍCIO	299.417,92	52	100	428.846,46	44	44	618.847,30	46	144

FIGURA 14: Análise Vertical e Horizontal da DRE

4.4.4. Métodos de Análise Vertical e Horizontal

Os métodos de análise vertical e horizontal prestam valiosa contribuição na interpretação da estrutura e da tendência dos números de uma empresa. Podem ainda auxiliar na análise dos índices financeiros e em outros métodos de análise.

Na maioria das vezes, os métodos de análise vertical e horizontal, ao invés de esclarecerem os fatores que afetaram a performance e a saúde financeira de uma empresa, indicam a necessidade de o analista buscar outras informações que possam explicar a mudança na tendência dos números, isto é, ao invés de oferecer respostas, ajuda a levantar questões. Isto já é uma grande contribuição em nível de análise.

Observamos pela análise horizontal que as contas do ativo apresentaram uma pequena evolução de 2000 para 2001 nas contas do ativo, e de 2001 para 2002 as contas do ativo circulante tiveram uma pequena redução enquanto as contas do ativo permanente apresentaram um pequeno aumento. Quanto às contas do passivo as do circulante aumentaram de 2000 para 2001 e diminuíram de 2001 para 2002, e as do patrimônio Líquido diminuíram de 2000 para 2001 e aumentaram de 2001 para 2002. Todos os grupos apresentaram evolução do ano 2001, este aumento do patrimônio líquido ocorreu devido ao aumento do lucro e redução das retiradas de lucro.

Em relação a contas de resultado a empresa obteve um aumento nas vendas e conseqüentemente nas despesas, e principalmente nos lucros que foram nos dois períodos em torno de 43%.

As análises vertical e horizontal nos indicam as seguintes tendências: A empresa aumentou suas receitas e com a mesma situação patrimonial, o que significa que a empresa aumentou seus lucros sem fazer investimento.

4.4.5. Análise dos Índices de Liquidez – Análise Financeira

Os índices de liquidez visam fornecer uma medida, ou melhor, um indicador da capacidade da empresa de pagar suas dívidas, a partir da comparação entre os direitos realizáveis e as exigibilidades.

Muitas pessoas confundem índices de liquidez com índices de capacidade de pagamento. São índices que, a partir do confronto dos ativos circulantes com as dívidas, procuram medir quão sólida é a base financeira da empresa. Uma empresa com bons índices de liquidez tem condições de ter boa capacidade de pagar suas dívidas, mas não estará, obrigatoriamente, pagando suas dívidas em dia em função de outras variáveis como prazo, renovação de dívidas etc.

A) ÍNDICES DE LIQUIDEZ	2.000	2.001	2.002
Liquidez corrente	3,22	1,86	6,12
Liquidez seca	3,22	1,86	6,12
Liquidez geral	3,29	1,90	6,25
Liquidez imediata	2,85	1,65	5,92

FIGURA 15: Índices de Liquidez

4.4.6. Liquidez Corrente

Indica quanto à empresa possui em dinheiro, em bens e em direitos realizáveis no curto prazo (próximo exercício), comparando com suas dívidas a serem pagas no mesmo período. Quanto maior o índice melhor



FIGURA 16: Índice de Liquidez Corrente

O índice de liquidez corrente teve uma redução em 2001, mas, em 2002 teve um aumento expressivo, sendo que em 2000 para cada R\$ 1,00 de dívida a empresa tinha R\$ 3,22 de disponível, em 2001 tinha 1,86 e em 2002 6,12. Isto indica que a empresa tem um bom fluxo de caixa.

4.4.7. Líquida Seca

Este índice indica quanto à empresa possui em dinheiro, mais aplicações financeiras a curto prazo, mais duplicatas a receber, para fazer face a seu passivo

circulante. É um teste de força aplicado à empresa; visa medir o grau de excelência de sua situação financeira.

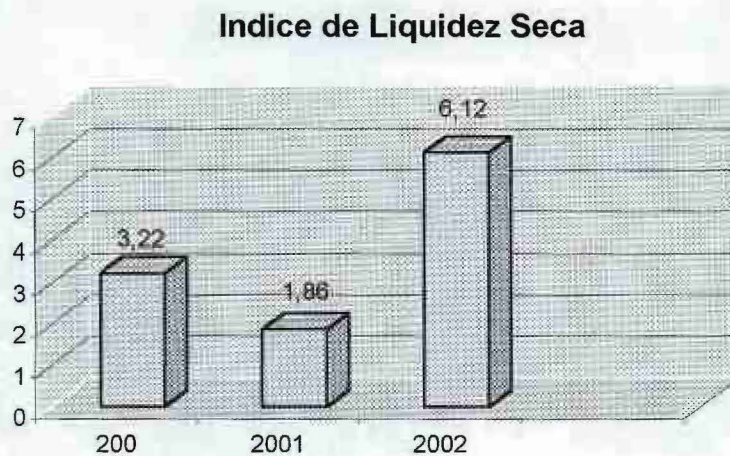


FIGURA 17: Índice de Liquidez Seca

Os índices de liquidez seca são os mesmos da liquidez corrente, porque a empresa não possui estoque, por ser prestadora de serviços.

4.4.8. Líquido Geral

Indica quanto a empresa possui em dinheiro, bens e direitos realizáveis a curto e longo prazo, para fazer frente de suas dívidas totais.

O índice de liquidez geral é um indicador que subentende que, se a empresa tivesse parado suas atividades naquele momento, deveria pagar suas dívidas com seu dinheiro (disponibilidades) mais seus realizáveis.



FIGURA 18: Índice de Liquidez Geral

Conforme demonstra o gráfico, o índice de liquidez geral se teve variação. Em 2000 o índice era de 3,29, ou seja, a empresa possui R\$ 3,29 de AC + RLP para cada R\$ 1,00 de PC + ELP, este índice caiu 1,29 em 2001 e subiu p 6,25 em 2002.

4.4.9. Liquidez Imediata

Este índice indica quanto à empresa possui de disponibilidades, (caixa e aplicações financeiras de curto prazo), para fazer em face de seu passivo circulante.

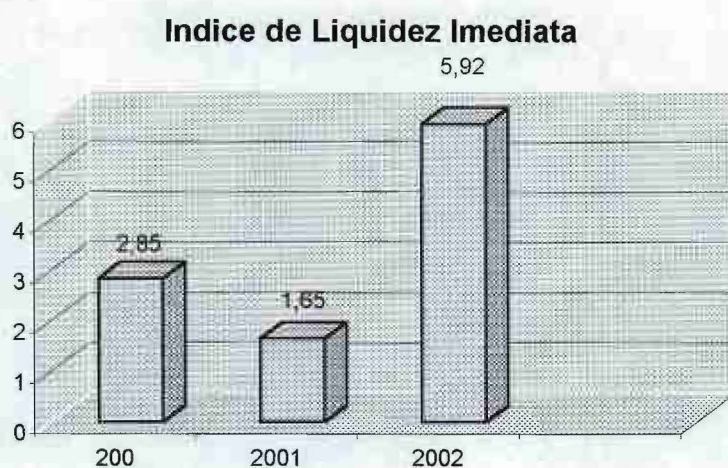


FIGURA 19: Índice de Liquidez Imediata

Observamos pelo gráfico que a liquidez imediata da empresa em 2000 com índice de 2,85, ou seja, do total da dívida de curto prazo (passivo circulante) a empresa possui em disponibilidade apenas R\$ 2,85 em 2001 1,65 e em 2002 5,92.

4.5. DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DOS RECURSOS

A Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos DOAR informa onde a empresa gerou seus recursos durante o exercício e onde eles foram aplicados:

4.5.1. Origens

- Lucro Líquido do exercício, acrescido de depreciação, amortização ou exaustão, e ajustado pela variação nos resultados de exercícios futuros;

- Aumento de capital pelos sócios;

- Recursos de terceiros, originários do aumento do Passivo Exigível a Longo prazo, da redução do Ativo Realizável a Longo Prazo e da alienação de investimentos e direitos do Ativo Imobilizado.

4.5.2. Aplicações

Dividendos Distribuídos;

Aquisição de direitos do Ativo Imobilizado;

Aumento do Ativo Realizável a Longo Prazo dos Investimentos e do Ativo Diferido;

4.5.3. Redução do Passivo Exigível a Longo Prazo

Aumento ou Diminuição no Capital Circulante Líquido

O excesso ou insuficiência das origens de recursos em relação às aplicações representando aumento ou redução do capital circulante líquida e os saldos, no início e no fim dos exercícios, do Ativo e Passivo circulante, o montante do Capital circulante Líquido e o seu aumento ou redução durante o exercício.

Cálculo do Capital Circulante Líquido 2001

Período	2000	2001	Variação
Ativo Circulante	240.521,27	248.062,31	7.541,04
Passivo Circulante	74.711,62	133.444,62	58.733,00
Cap. Circ. Líquido	165.809,65	114.617,69	51.191,96

FIGURA 20: Cálculo do CCL 2001

DEMONSTRAÇÃO DE ORIGENS E APLICAÇÕES DOS RECURSOS 2001

A) Origem dos Recursos

Das Operações Sociais	Parciais	Totais
Lucro do Exercício	428.846,46	
+ Depreciação e amortização	19.791,73	
+ Venda do Imobilizado	13.400,00	462.038,19
<u>Total das Origens</u>		<u>462.038,19</u>

B) Aplicações

Dividendos Distribuídos	477.745,15	
Aquisição do Imobilizado	35.485,00	513.230,15

C) Redução do CCL (51.191,96)

Total das Aplicações **462.038,19**

FIGURA 21: Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos 2001

Período	2001	2002	Varição
Ativo Circulante	248.062,31	230.954,74	17.107,57
Passivo Circulante	133.444,62	37.743,81	95.700,81
Cap. Circ. Líquido	114.617,69	193.210,93	78.593,24

FIGURA 22: CCL 2002

DEMONSTRAÇÃO DE ORIGENS E APLICAÇÕES DOS RECURSOS 2002

C) Origem dos Recursos

Das Operações Sociais	Parciais	Totais
Lucro do Exercício	618.847,30	
+ Depreciação e amortização	23.408,27	
+ Venda do Imobilizado	35.200,00	67.455,57

<u>Total das Origens</u>	<u>677.455,57</u>
---------------------------------	--------------------------

D) Aplicações

Dividendos Distribuídos	533.204,23	
Aquisição do Imobilizado	65.575,00	
Aumento do RLP	83,10	598.862,33

C) Redução do CCL	78.593,24
-------------------	-----------

<u>Total das Aplicações</u>	<u>677.455,57</u>
------------------------------------	--------------------------

FIGURA 23: Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos 2002

4.6. DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A demonstração de Fluxo de Caixa que não é um relatório obrigatório pela contabilidade torna-se um importante relatório para tomada de decisão gerencial. De forma condensada, esta demonstração indica a origem de todo o dinheiro que entrou no caixa em determinado período e ainda, o Resultado do Fluxo Financeiro.

Assim como a Demonstração de resultados de Exercícios, a DFC é uma demonstração dinâmica e também está contida no balanço patrimonial.

Principais transações que Afetam o Caixa

- Transações que aumentam o caixa:

Integralização do Capital pelos proprietários em dinheiro;

Empréstimos bancários e financeiros oriundos das instituições financeiras;

Vendas de Ativos Permanentes, etc.

- Transações que Diminuem o Caixa

Pagamento de dividendos aos acionistas;

Pagamentos de juros, correção monetária dívidas;

Aquisição de itens do Ativo Permanente;

Compra à vista e pagamentos de fornecedores;

Pagamento de despesas ou custos, contas a pagar e outros.

- Transações que não afetam o caixa

Depreciação, amortização e exaustão;

Provisão para devedores duvidosos;

Provisão para férias e 13º salário, provisão para impostos.

Apresentação do Relatório de Fluxo de Caixa

Seguindo as tendências internacionais, o fluxo de caixa pode ser incorporado às demonstrações contábeis, tradicionalmente publicadas pelas empresas. O fluxo de caixa pode ser segmentado em três grandes áreas:

- As Atividades Operacionais: são explicadas pelas receitas e gastos decorrentes das prestação de serviços. Esta atividade tem ligação com o capital circulante líquido;
- As atividades de Investimentos: são gastos efetuados no Realizável a Longo Prazo ou no Ativo Permanente, bem como as entradas por venda de ativos imobilizados;
- As Atividades Financiamento: são os recursos do Exigível a Longo Prazo e do Patrimônio Líquido.

Fluxo de Caixa 2000		
I – Atividade Operacional	Valor	%
Receita de Serviços	575.994,69	100
Pagamento fornecedores	(47.317,72)	(8,22)
Pagamento de Despesas	(186.954,77)	(32,46)
Saldo antes da Atividade de Investimentos	341.722,20	59,33
II Atividade de Investimentos	(104.934,67)	(18,22)
Compra de imobilizado	(104.934,67)	(18,22)
Saldo antes da Atividade de Financiamento	236.787,53	41,11
III Atividade Financeira	(23.521,63)	(4,08)
Juros recebidos	14.126,04	2,45
Juros e despesas bancárias	(630,83)	(0,11)
Retiradas de Lucros	(82.660,00)	(14,35)
Integralização de Capital	45.643,16	7,92
Redução do Disponível	213.265,90	37,03
Saldo Inicial	0	
Saldo Final	213.265,90	37,03

FIGURA 24: Fluxo de Caixa 2000

Fluxo de Caixa 2001		
I – Atividade Operacional	Valor	%
Receita de Serviços	983.295,50	100
Pagamento fornecedores	(251.791,67)	(25,61)
Pagamento de Despesas	(257.729,82)	(26,21)
Saldo antes da Atividade de Investimentos	473.774,01	48,18
II Atividade de Investimentos	(22.085,00)	(2,25)
Compra de imobilizado	(35.485,00)	(3,61)
Venda de Imobilizado	13.400,00	1,36
Saldo antes da Atividade de Financiamento	451.689,01	45,94
III Atividade Financeira	(444.258,02)	(45,18)
Juros recebidos	33.487,16	3,41
Juros e despesas bancárias	(808,10)	(0,10)
Retiradas de Lucros	(542.102,02)	(55,13)
Integralização de Capital	64.356,84	6,54
Redução do Disponível	7.430,99	0,76
Saldo Inicial	213.265,90	21,69
Saldo Final	220.696,89	22,45

FIGURA 25: Fluxo de Caixa de 2001

Fluxo de Caixa 2002		
I – Atividade Operacional	Valor	%
Receita de Serviços	1.348.132,06	100
Pagamento fornecedores	(510.070,12)	(37,840)
Pagamento de Despesas	(305.211,77)	(22,64)
Saldo antes da Atividade de Investimentos	532.850,17	39,53
II Atividade de Investimentos	(32.375,00)	(2,401)
Compra de imobilizado	(67.575,00)	(5,01)
Venda de Imobilizado	35.200,00	2,61
Saldo antes da Atividade de Financiamento	500.475,17	37,12
III Atividade Financeira	(503.155,04)	37,32
Juros recebidos	30.589,12	2,27
Juros e despesas bancárias	(539,93)	(0,04)
Retiradas de Lucros	(533.204,23)	(39,55)
Redução do Disponível	(2.679,87)	(0,20)
Saldo Inicial	220.696,89	16,37
Saldo Final	223.376,76	16,57

FIGURA 26: Fluxo de Caixa de 2002

4.7. DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO – DVA

Valor adicionado ou valor agregado representa a riqueza criada por uma entidade num determinado período de tempo.

Surgiu em decorrência das seguintes situações:

- A demonstração do Resultado do Exercício identifica apenas qual a parcela da riqueza criada efetivamente que fica na empresa, ou seja, o lucro, logo não identifica os demais valores agregados;

- As demais demonstrações contábeis também não indicam quanto de valor a entidade está adicionando ou agregando aos serviços que a empresa presta;

- As demonstrações contábeis não identificam também de que forma estão sendo distribuídas as riquezas produzidas pela empresa bem como qual o valor que está sendo distribuído;

De maneira genérica, o valor adicionado pode ser calculado pela diferença entre o valor dos serviços prestados, e o total dos custos dos serviços.

Demonstração do valor agregado

I GERAÇÃO DO VALOR ADICIONADO	2000	2001	2002
Receita Bruta	590.166,89	1.016.952,39	1.380.057,90
(-) Custos dos Serviços	144.502,12	339.737,98	438.253,46
(=) Valor Adicionado	445.664,77	677.214,41	941.804,44
II DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO			
Remuneração do Trabalho	20.496,20	33.184,45	39.425,82
Encargos Sociais	12.578,57	18.820,74	19.856,91
Governo	96.150,08	180.018,76	244.186,41
Sócios	316.439,92	445.190,46	638.335,30,
Valor Total	445.664,77	677.214,41	941.804,44

FIGURA 27: Cálculo do valor Adicionado de 2000, 2001 e 2002

4.8. PONTO DE EQUILIBRIO

O ponto de equilíbrio das contas da empresa é dinâmico, porque o mercado está sempre em movimento.

Para calcularmos o ponto de equilíbrio teremos que saber os custos fixos e encontrarmos a margem de contribuição.

2000

Receita Serviços		Custos dos Serviços		Margem de contribuição
R\$ 575.994,69	-	R\$ 122.029,34	=	R\$ 453.965,35

2001

Receita Serviços		Custos dos Serviços		Margem de contribuição
R\$ 983.295,50	-	R\$ 310.524,67	=	R\$ 672.770,83

2002

Receita Serviços		Custos dos Serviços		Margem de contribuição
R\$ 1.348.132,06	-	R\$414.369,31	=	R\$ 933.762,75

FIGURA 28: Cálculo da Margem de Contribuição

O cálculo abaixo mostra quanto à empresa obteve de margem de contribuição por tonelada de produtos por ela despachados. Considerando que a empresa prestou serviços para exportação de 125.991.537 KG em 2000, 207.108.812 KGS em 2001 e 218.062.679 KGS em 2002.

Margem de Contribuição por toneladas

2000

Preço por Ton.		Custos por Ton.		Margem de contribuição
R\$ 4,57	-	R\$ 0,97	=	R\$ 3,60

2001

Preço por Ton.		Custos por Ton.		Margem de contribuição
R\$ 4,75	-	R\$ 1,50	=	R\$ 4,25

2002

Preço por Ton.		Custos por Ton.		Margem de contribuição
R\$ 6,18	-	R\$ 1,90	=	R\$ 4,28

FIGURA 29: Cálculo da Margem de Contribuição por Tonelada

O ponto de equilíbrio em quantidade é o peso que a empresa precisa embarcar para cobrir os custos fixo da empresa.

Para calcularmos o ponto de equilíbrio teremos que pegar o custo fixo e dividirmos pela margem de contribuição.

2000

Custo Fixo		Margem de contribuição.		Ponto de Equilíbrio
R\$ 168.088,80	/	R\$ 3,60	=	46.691,33

2001

Custo Fixo		Margem de contribuição		Ponto de Equilíbrio
R\$ 276.773,16	/	R\$ 4,25	=	65.123,10

2002

Custo Fixo		Margem de contribuição		Ponto de Equilíbrio
R\$ 346.301,36	/	R\$ 4,28	=	80.911,53

FIGURA 30 : Cálculo do Ponto de Equilíbrio em Toneladas

O ponto de equilíbrio pode ser calculado em dinheiro. O Ponto de Equilíbrio em valor monetário é o quanto uma empresa precisa faturar para cobrir todas as despesas, sem ganhar nem perder nada. Para calcularmos o ponto de equilíbrio em valor monetário temos de encontrar o Índice de Margem de contribuição.

2000

Margem de contribuição		Valor dos Serviços		Ind. Marg. De Contr.
R\$ 3,60	/	R\$ 4,57	=	R\$ 0,788

2001

Margem de contribuição		Valor dos Serviços		Ind. Marg. De Contr.
R\$ 4,25	/	R\$ 4,75	=	R\$ 0,895

2002

Margem de contribuição		Valor dos Serviços		Ind. Marg. De Contr.
R\$ 4,28	/	R\$ 6,18	=	R\$ 0,693

FIGURA 31: Cálculo do Ind. De Marg. De contribuição

Com a Margem de Contribuição podemos calcular o Ponto de equilíbrio em valor monetário.

2000

Custos Fixos		Ind. Marg. De Contr		Ponto de Equilíbrio.
R\$ 168.088,80	/	R\$ 0,788	=	R\$ 213.310,66

2001

Custos Fixos		Ind. Marg. De Contr		Ponto de Equilíbrio.
R\$ 276.773,16	/	R\$ 0,895	=	R\$ 309.243,75

2002

Custos Fixos		Ind. Marg. De Contr		Ponto de Equilíbrio.
R\$ 346.301,36	/	R\$ 0,693	=	R\$ 499.713,36

FIGURA 32: Cálculo do Ponto de Equilíbrio em Reais

4.9. ORÇAMENTO

Um orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação futuro da administração para um determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não-financeiros desses planos e funciona como um projeto pra companhia seguir no período vindouro.

O orçamento nada mais é do que a projeção futura das ações da empresa; Ela pode realizar um simples orçamento de fluxo de caixa até um amplo orçamento incluindo todos os setores da empresa.

Como a empresa tem uma atividade sazonal, ou seja, tem um grande movimento durante seis meses, que são de março a agosto, e um período de poucos serviços, é necessário à elaboração de um orçamento anual, para sabermos quanto à empresa deve faturar neste período de grande atividade para se manter sem ter que demitir os funcionários. Consideramos que a empresa pretende prestar serviços para exportação de 250.000 toneladas de produtos a granel, e para isso pretende manter o quadro de funcionários e as despesas e custos fixos.

Considerando que:

2003

Preço por Ton.		Custos por Ton.		Margem de contribuição
R\$ 6,18	-	R\$ 1,90	=	R\$ 4,28

2003

Receita Serviços		Custos dos Serviços		Margem de contribuição
R\$ 1.545.000,00	-	R\$ 475.000,00	=	R\$ 1.070.000,00

Considerando que o nosso ponto de equilíbrio se mantenha em 80.911,53 toneladas e R\$ 499.713,36.

2003

Margem de Contr		Custos Fixos		Margem de contribuição
R\$ 1.070.000,00	-	R\$ 499.713,36	=	R\$ 570.286,64

FIGURA 33: Orçamento para 2003

5. CONCLUSÃO

Ao termino deste trabalho, percebe-se que, o administrador de uma empresa precisa ter um contador, não somente porque a legislação exige, mas por ser indispensável para se ter o melhor controle de suas empresas.

Hoje muitos já se conscientizaram da importância de se ter uma pessoa preparada, qualificada nesta área. Pois é, aí, que se sabe como anda a empresa, e como tomar as decisões cabíveis.

Porque, poderão planejar, controlar as atividades de sua empresa sendo que poderá melhorar o desempenho e crescimento e terá menos riscos de falir, pôr não ter tido planejamento e controle de suas finanças. A diferença da empresa que têm uma Contabilidade Gerencial é a que, sabe o passo que deve ser dado em seguida do outro.

A Contabilidade Gerencial em si mostra como e onde reduzir custos, onde fazer melhores investimentos procura melhorar maneira de se trabalhar, de forma que isso não venha acarretar mais gastos. Por meio do registro e do controle de suas receitas, despesas e lucros, sabe o momento certo para agir. Sabe das obrigações, como os encargos tributários, das normas exigidas para o funcionamento da empresa no caso a documentação como organizar as contas para devidos fins de fiscalização.

Além, de prestar contas para o governo Contabilidade Gerencial, também presta conta para o administrador. Presta serviços especializados, aconselha e ajuda em matéria de orçamentos, análise de variações determinação de preços e tomada de decisões.

Faz previsões, orçamentos para o futuro da empresa. Por isso a contabilidade gerencial mostra a real situação da empresa. Os relatórios precisam ter dados reais e válidos para serem apresentados. Devem ser exatos e pertinentes.

O planejamento empresarial deve ser coerente em todos os níveis de planejamento, ou seja, estratégico, tático e operacional, pois ela está presente em toda a empresa e se estende também ao seu meio externo, devendo também estar integrada com todos os outros sistemas, unindo as diversas áreas do conhecimento que integram o sistema de informação da empresa. Os demonstrativos sejam de forma clara e objetiva de tal maneira que a empresa necessita sempre.

Com a globalização, a concorrência está cada vez maior, e reduzir custos é fundamental para as empresas que querem se manter no mercado e crescerem, e como reduzir custos se não souberem quais são. Para as empresas que fazem a contabilidade gerencial, isto não é problema, pois ela mostra os custos por produto, por setor, o que, torna mais fácil localizar os custos que podem ser reduzidos sem tirar a qualidade dos produtos.

Independente do tipo de atividade da empresa a contabilidade gerencial deve ser um instrumento informativo, pois ela, pode se adaptar as necessidades da empresa.

Apesar das muitas vantagens que a contabilidade gerencial trás para os administradores tomarem as melhores decisões. Muitas empresas não há usam.

A contabilidade gerencial deve trabalhar em com planejamento estratégias, que representam o conjunto de definições de missão, propósitos, objetivos, políticas e métodos adotados pela empresa capazes de assegurar o alcance e implementação das mesmas. Estratégias são ações planejadas que envolvem a organização em sua

totalidade, usada como meio para alcançar objetivos organizacionais, ou seja, a utilização de todos os recursos da empresa em termos globais visando atingir os seus objetivos no longo prazo.

O contador não tem poderes, na empresa, mas ele influência, bastante nas tomadas de decisões, pois prescreve métodos uniformes de contabilização e de relatórios. Possuem habilidades para resolver os problemas que venham a ter em seu trabalho ou em função dela. Fazem levantamentos e colhem informações para as soluções, mas a resposta final é a do administrador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração de Capital de Giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERTI, Anélio. **Análise do Capital de Giro: teoria e prática**. São Paulo: Ícone, 1999.

BRAGA, Roberto. **Fundamento e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. **Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras: um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro**. 2. ed. Belo Horizonte: Consultoria Editorial Ltda., 1980.

LEITE, Hélio de Paula. **Contabilidade para Administradores**. Editora Atlas, 1998.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. Atlas, 1998.

MATARAZZO, Dante, C. **Análise Financeira de Balanço**. Atlas, 1995.

BANDEIA, Cyntia. **Aprendendo Aprender**, Fundação Roberto Marinho, 2001.

ANSOFF, Igor; MxDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. Atlas, 1995.

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark, **Contabilidade Gerencial**. Atlas, 2000.

ANEXOS

**ANEXO – I –
Planejamento Estratégico**

		Financeiro		Marketing		Recursos Humanos		Produção	
Planejamento		P. Forte	P. Fraco	P. Forte	P. Fraco	P. Forte	P. Fraco	P. Forte	P. Fraco
	estratégico	Planejamento feito por safra		Visita a clientes no período entre safra		Pouca rotatividade			Falta de diversidade dos serviços prestados
	erencia	Controle, do resultado obtido por quantidade embarcada.			Falta de incentivo e apoio para empresas menores exportarem	Treinamento dos funcionários, pagando cursos.		Informar os clientes de forma clara e correta, através de relatórios diários, via Internet.	
	peracional	Pagamento das contas em dia. Inadimplência zero		Entrega de Brindes, aos clientes.			Falta de Pontualidad e	Serviços prestados com pontualidade	

ORGANIZAÇÃO		Controle eficiente dos vencimentos e saldos bancários diários			Falta de divulgação da empresa para outros nichos de exportadores		Falta de uma política de cargos e salário, e avaliação dos desempenhos.	Eficiente	
	coordenação		Falta de audácia nos investimentos	Visita da diretoria aos clientes			Falta de cobrança de desempenho		Falta de Controle diário dos estoques dos clientes
DIREÇÃO	Comunicação	Eficiente		Expõem os serviços de forma clara			Falta comunicação entre os setores	Clara	
	Liderança	Objetiva		Empenhada em tratar bem os clientes			Pouca cobrança	Democrática	
	Motivação	Trabalha com folga financeira		Tem alegria em tratar com os clientes		É valorizada pessoalmente, grande amizade.		Os serviços são efetuados com prazer por que os faz	
	estratégia	Pagar no vencimento para não pagar mais caro		Fazer bem feito para satisfazer os clientes atuais.		Valorizar os funcionários com principal ativo da empresa		Prestar serviços com qualidade	

CONTROLE	Tático		Não correr risco nos investimentos financeiros, tentos rentabilidade.	Tratar os clientes como parceiros da empresa		Tratar os funcionários como membros da empresa		Ser eficiente nos serviços que realiza.	
	Operacional	Eficiente		Procurando agradar os clientes e futuros clientes.		Tentando satisfazer as vontades dos funcionários ajudando-os sempre que necessitarem		É eficiente e satisfatório para os clientes	